مدونة الأخلاق و السلوك

التجمّع العالمي للمنظمات غير الحكومية

1. المبادئ الأساسية

يمارس كل فرد دوره وفقا لمبادئ أساسية سواء أكانت منصوص عليها صراحة أو متعارف عليها ضمنا. وقد أظهرت الدراسات التي أجريت على المنظمات المشهورة عالمياً تشابها كبيرا في هذه المبادئ. بعبارة أخرى تميل المنظمات غير الحكومية الجيدة التي تعمل في مختلف بلدان العالم إلى الاشتراك في نفس المبادئ والمعتقدات الأساسية التي تساعد على جعل نجاحها ممكناً. وما يلي بيان بأهم هذه المبادئ الأساسية المشتركة .

أ) المسؤولية والخدمة والاهتمام بالجمهور

يتطلب التطور والسلام والعدالة المستدامة أن تسهم كل المنظمات في الصالح العام. وبناء عليه يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تعمل على تكامل التطور الذاتي وخدمة الآخرين مراعية التوازن بين الاهتمامات الفردية والاهتمامات العامة والتركيز على تقديم خدمات عامة واسعة النطاق ورفيعة المستوى للجمهور.

- إدارة شئونها بمسئولية، فيجب على المنظمة غير الحكومية أن تمارس أنشطتها لأجل الآخرين سواء كانت هذه الأنشطة تستهدف الجمهور بصفة عامة أو قطاعاً معيناً منه.
- يجب عدم إساءة استخدام المال العام واستغلاله لمنافع شخصية كما يجب أن تعامل كل الأصول العامة بجدية قصوى باعتبارها أمانة عامة.
- على المنظمة غير الحكومية أن تدرك أن سلوكها وأنشطتها يؤثران على نظرة الجمهور إلى المنظمات غير الحكومية وأنها تشارك في تحمل مسؤولية كسب ثقة الجمهور في هذه المنظمات.
- على المنظمة غير الحكومية أن تظهر في جميع أنشطتها سلوكا مسئولاً تجاه البيئة وأن تبدي اهتماما بها.

ب) تعاون بلا حدود

يمكن إحراز تقدم كبير نحو السلام والرفاهية العالميين من خلال العمل المشترك بين الأديان والثقافات لتجاوز العقبات السياسية والعرقية المصطنعة التي تسعى للفصل بين الشعوب ومؤسساتها. فعلى المنظمات غير الحكومية أن تسعى للحفاظ على علاقات تعاونية وأخلاقية مع المنظمات غير الحكومية الأخرى وأن تشارك كلما أمكن في ذلك لأجل تحقيق المصلحة العامة الكبرى.
وعلى المنظمة غير الحكومية أن تكون مستعدة للعمل عبر الحدود السياسية والدينية و الثقافية والعرقية وفي إطار الوثائق التنظيمية وبالتعاون مع المنظمات والأفراد الذين يشاركونها في القيم والأهداف.

ج) حقوق الإنسان والكرامة

ينص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على أن جميع الناس يولدون "أحراراً متساوين في الكرامة والحقوق، وقد وهبوا عقلاً وضميراً وعليهم أن يعامل بعضهم بعضاً بروح الإخاء"، (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المادة رقم 1).

الأسرة هي الوحدة الطبيعية الأساسية للمجتمع التي تشجع حقوق الانسان والكرامة الإنسانية (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المادة رقم 16).

- يجب على المنظمة غير الحكومية احترام الحقوق الأساسية للجميع، وهي حقوق يتمتع بها كل شخص.
- يجب على المنظمة غير الحكومية أن تقر بأن كل الناس وُلدوا أحرارا ومتساوين في الكرامة.
- يجب على المنظمة غير الحكومية أن تكون ملمّةً بالقيم الأخلاقية والدين والعادات والتقاليد والثقافة في البلدان التي تعمل بها.
- يجب على المنظمة غير الحكومية أن تحترم وحدة الأسرة وأن تدعم أسلوب الحياة الذي يقوم على نظام الأسرة.

د) حرية الأديان

" لكل شخص الحق في حرية التفكير والضمير والدين، ويشمل هذا الحق حرية تغيير ديانته أو عقيدته، وحرية الإعراب عنهما بالتعليم والممارسة وإقامة الشعائر ومراعاتها سواء أكان ذلك سراً أم مع الجماعة." (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان المادة رقم 18).

- يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تحترم حرية الأديان.

هـ) الشفافية والمسؤولية

ينبغي للمنظمة غير الحكومية أن تعمل بشفافية ومصداقية سواء داخل المنظمة أو في تعاملها مع الجهات المانحة وأفراد الجمهور. كما يتعين عليها أن تعد كشوف حسابات دورية.

- ينبغي أن تحرص المنظمة الحكومية على ضمان الشفافية في كل معاملاتها سواء مع الحكومة أو الجمهور أو المانحين أو الشركاء أو المستفيدين أو الأطراف الأخرى ذات المصلحة، باستثناء ما يتعلق بشؤون الأفراد والمعلومات الخاصة.
- يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالشؤون المالية والهيكل التنظيمي والأنشطة وقوائم الموظفين والشركاء متاحة وميسرة للجميع للإطلاع عليها، ويتعين على المنظمة غير الحكومية أن تبذل جهدها لإحاطة الجمهور بالأعمال التي تقوم بها ومصادر مواردها وأوجه صرف تلك الموارد.

- يجب أن تكون المنظمة غير الحكومية مسؤولة عن تصرفاتها وقراراتها، ليس تجاه الجهات الممولة والحكومات فحسب وإنما أيضا تجاه الناس الذين تخدمهم وموظفيها وأعضائها والمنظمات الشريكة لها والجمهور بصفة عامة.

و) الصدق ومراعاة القانون

على المنظمة غير الحكومية أن تتصف بالأمانة والصدق في جميع تعاملاتها مع المانحين والمستفيدين من برامجها وموظفيها وأعضائها والمنظمات الشريكة والحكومات والجمهور بصفة عامة، وعليها أن تحترم قوانين أي سلطة قضائية تعمل تحت ظلها.

- ينبغي أن تكون المعلومات التي تقدمها المنظمة غير الحكومية صحيحة دوماً، سواء أكانت هذه المعلومات متعلقة بها أو بمشاريعها أو بأي فرد أو منظمة أو مشروع أو تشريع تعارضه أو تناقشه.
- يتعين على المنظمة غير الحكومية الوفاء بالتزاماتها بموجب قوانين الدولة التي تأسست فيها أو تعمل فيها، كما يجب عليها أن تقاوم بشدة أعمال الفساد أو الرشوة أو أي تصرفات مالية أخرى غير لائقة أو غير قانونية وألا تكون طرفا فاعلا فيها.
- يجب على أن يكون للمنظمة غير الحكومية سياسة تجاه الموظفين والمتطوعين تقضي بتقديم الدليل بصفة سرية للجهاز الإداري عن أي سوء تصرف يصدر من جانب أي فرد له صلة بالمنظمة.
- يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تفي بجميع التزاماتها القانونية في البلدان التي تأسست فيها أو تعمل فيها. تشمل هذه الالتزامات قوانين التأسيس والتشريعات التي تنظم جمع الأموال ومبادئ تكافؤ الفرص في التوظيف ومعايير الصحة والسلامة وقوانين الخصوصية والتشريعات المتعلقة بالعلامات التجارية وحقوق الملكية وما إلى ذلك.
- يتعين على المنظمة غير الحكومية أن تسرع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية فور اكتشاف سلوك خاطئ صادر عن موظفيها أو الجهاز الإداري أو المتطوعين معها أو المتعهدين أو الشركاء.

2. النزاهة

من الصفات الأساسية التي ينبغي أن تتحلى بها المنظمة غير الحكومية أن تكون غير ربحية وغير حكومية ومنظمة ومستقلة ومنضبطة وتطوعية. وقد تبدو هذه المعايير العامة بديهية وخاصة بالنسبة للمنظمات التي تنصّ قوانين البلد الذي توجد فيه على هذه المعايير وتشترطها، إلا أنها تظل معايير أساسية لنزاهة المنظمة غير الحكومية وسلوكها.

(أ) غير ربحية

1- يجب تنظيم المنظمة غير الحكومية وتشغيلها كمنظمة غير ربحية. وأي فائض يتحقق من عملياتها يجب أن يستغل لمساعدة المنظمة في تحقيق مهامها وأهدافها فحسب. ولا يجوز أن يعود أي جزء من صافي دخل المنظمة غير الحكومية لمصلحة أعضاء مجلس الإدارة أو المسئولين أو أعضاء المنظمة أو موظفيها أو لأي شخصية خاصة أخرى سوى ما قد تخصصه المنظمة غير الحكومية كمكافآت معقولة لخدمات قُدّمت للمنظمة.

2- **الأعمال التجارية:** لا يجوز تشغيل المنظمة بطريقة يكون الهدف الأساسي منها ممارسة الأعمال أو التجارة التي لا تمت بصلة لمهامها وأهدافها المعلنة.

3- **السلطة الإدراية**: على السلطة الإدارية للمنظمة غير الحكومية أن تمنع توزيع أرباح المنظمة أو أصولها لصالح الأفراد سواء أكان ذلك أثناء التشغيل أو عند التصفية.

(ب) غير حكومية

1- **غير حكومية:** يجب أن لا تكون المنظمة جزءاً من الحكومة أو من وكالة حكومية أو خاضعة لسيطرتها.

2- **الاستقلال السياسي:** على المنظمة أن تحافظ على استقلاليتها وألا ترتبط ارتباطا وثيقا أو تنتمي إلى حزب سياسي على الرغم من أنها قد تتفق مع بعض القضايا السياسية أو التشريعية في حدود مهامها وأهدافها المعلنة وهيكلها القانوني. وكون المنظمة غير حكومية لا يعني في حد ذاته أنها ممنوعة من ممارسة النشاط السياسي، رغم أن بعض المنظمات قد يُحرم من الأنشطة السياسية والتشريعية في الدول التي تُنشأ فيها، كالمنظمات المعفاة من الضرائب في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تحظر عليها المشاركة أو التدخل بشكل كبير للتأثير على التشريعات أو المشاركة في الحملات السياسية لمساندة أو معارضة أي مرشح أو مرشحين لمنصب سياسي. ولكن على المنظمات غير الحكومية التي يسمح لها بممارسة نشاطات تشريعية و سياسية أن تعمل داخل الإطار الذي تحدده مهامها وأهدافها المعلنة.

3- **السياسة الخارجية:** لا يجوز للمنظمة غير الحكومية أن تعمل كأداة للسياسة الخارجية للحكومة وإنما ينبغي لها التصرف باستقلال عن الحكومات. ويتعين على المنظمة غير الحكومية أن لا تسعى لتطبيق السياسة الخاصة بأي دولة إلا إذا كانت تلك السياسات تتفق مع أهدافها ومع استقلالها.

(ج) التنظيم

1- **الملامح التنظيمية:** ينبغي للمنظمة غير الحكومية أن تكون لديها لوائح تنظيمية ومجلس تنفيذي ومدراء وأن تعقد اجتماعات وأنشطة منتظمة.
2- **اللوائح التنظيمية:** يجب أن تحدد اللوائح التنظيمية (كالقوانين أو الدستور المكتوب أو عقد التأسيس) بوضوح مهام المنظمة وأهدافها وهيكلها الإداري وحقوق الأعضاء وواجباتهم، إن وجدت، والنظام الداخلي.
3- **الاعتراف القانوني:** تسري هذه اللوائح التنظيمية سواء أكانت المنظمة معترفاً بها من قبل الحكومة أم لا.

(د) الاستقلال والإدارة الذاتية

1- **الاستقلال**: يجب أن تكون المنظمة غير الحكومية مستقلة. ويجب أن لا تحدد سياستها ورؤاها وأنشطتها أي هيئة ربحية أو متبرع أو حكومة أو مسؤول حكومي أو حزب سياسي أو منظمة غير حكومية أخرى.
2- **الإدارة الذاتية:** على المنظمة أن تحكم نفسها باستقلال ذاتي وفقا لأي هيكل تنظيمي تختاره لنفسها كما يجب أن تكون معدّة لإدارة نشاطها بنفسها.

(هـ) القيم الطوعية:

1- **القيم والمبادئ الطوعية:** عوضاً عن إنشاء المنظمات غير الحكومية بموجب القانون، فإن من الأجدر أن تنشأ هذه المنظمات بمبادرات فردية تنجم عن نشاطات طوعية لأفراد يبحثون عن الاهتمامات المشتركة ويجب أن تظل القيم والمبادئ الطوعية هي القوة الرئيسية الموجِهة لأعمال المنظمة.
2- **إسهامات المتطوعين:** يجب على المنظمة أن تحصل على مساهمات ذات معنى من المتطوعين لأجل تحقيق أهدافها ومهامها وقد تشمل مجموعة المتطوعين كل من الفئة المستهدفة والمؤازرين للمنظمة.
3- **الدافع التطوعي لدى الجهاز الإداري:** يتعين على أعضاء الجهاز الإداري للمنظمة غير الحكومية (مجلس الإدارة بصفة عامة) أن يعملوا بصفة طوعية دون مقابل مادي.

3. المهام والأنشطة

إن مهمة المنظمة غير الحكومية تكمن في السبب والغرض من وجودها وهي ما تأمل المنظمة في تحقيقه. ويتوجب على المنظمة غير الحكومية أن تحدد سياستها بوضوح. ويجب أن تشكل هذه المهمة -المحددة جيدا - الأساس والإطار المرجعي لكافة الأنشطة والخطط للمنظمة غير الحكومية. على المنظمة غير الحكومية أن تلتزم بتوظيف مواردها بطريقة فاعلة وكفوؤة لأجل تحقيق أهدافها المعلنة.

أ) المهام

1. **البيان الرسمي:** يتعين على المنظمة أن تبين بصفة رسمية ومختصرة مهمتها ورسالتها وذلك في بيان كتابي يعتمده مجلس الإدارة. ويجب أن يذكر هذا البيان وبوضوح سبب وجود المنظمة غير الحكومية والهدف الذي تأمل المنظمة في تحقيقه.
2. **مجلس الإدارة:** يجب على كل عضو من أعضاء مجلس الإدراة أن يتفهم تماما مهمة المنظمة ويدعمها.
3. **إطلاع الجمهور العام:** يجب إتاحة بيان مهمة المنظمة غير الحكومية لجميع المسئولين وأعضاء وموظفي المنظمة والشركاء والمانحين والمستفيدين من البرنامج وللجمهور بصفة عامة.
4. **التقييم:** يجب مراجعة مهمة المنظمة غير الحكومية بصفة دورية (كل سنتين أو ثلاث سنوات) للتأكد من أنها ما زالت ذات صلة. ومن بين المسائل التي يجب تقييمها: (أ) ما إذا كان قد تم إنجاز المهمة سواء بواسطة المنظمة أو بواسطة كيان آخر ومن ثم النظر في جدوى استمرار المنظمة بتكوينها الحالي. (ب) ما إذا كان يتوجب تعديل المهمة لتعكس التغييرات الإجتماعية، أو (ج) النظر فيما إذا كانت هنالك رغبة لدى المنظمة في الاضطلاع بمهام جديدة التي قد تستوجب صياغة مهمة جديدة.

ب) الأنشطة

1. **التوافق مع الأهداف:** يجب أن تتسق النشاطات مع أهداف المنظمة، فرسالة المنظمة ومهمتها يجب أن تكونا أساساً للتخطيط الإستراتيجي وبرنامج العمل لأنشطة المنظمة. ويجب أن تركز المنظمة اهتمامها على التأكد من أن أهدافها قد تحققت.
2. **الكفاءة والفاعلية**: يجب أن يعمل برنامج المنظمة بكفاءة وفاعلية على تحقيق أهدافها المعلنة.
3. **التغذية الراجعة:** على المنظمة أن تسعى للحصول بصورة منتظمة على تغذية راجعة من المستفيدين من برنامجها وغيرهم.
4. **التقييم:** يجب فحص أنشطة المنظمة وتمحيصها بصفة دورية للتأكد من فاعليتها وكفاءتها و علاقتها بمهمة المنظمة وجدوى الاستمرار في البرامج أو تعديلها

ومدى الحاجة لبرامج جديدة. ومن بين المسائل التي يجب تقييمها في هذا الصدد: (1) ما إذا كانت الأنشطة متسقة مع المهمة الحالية للمنظمة أو ما إذا كانت بحاجة للتعديل أو إيقافها وذلك على ضوء التغييرات التي تطرأ على المهمة، (2) مدى كفاءة وفاعلية البرامج في تحقيق أهداف المنظمة غير الحكومية، (3) النتائج التي يحصل عليها المستفيدون من البرنامج، (4) تكلفة البرنامج بالنسبة لنتائجه، (5) ما إذا كان ينبغي تقديم خدمات جديدة. ويجب أن تكون عمليات التقييم منفتحة وأن تجرى بأمانة وتتضمن مشاركات من المساهمين في المنظمة.

5. **المهنية:** يجب أن تمارس المنظمة أعمالها بمهنية وأن تركز على مفهوم خدمة الآخرين.

6. **نسبة المصروفات:** يجب أن تنفق المنظمة ما لا يقل عن 65% من جملة مصروفاتها (بما فيها تكلفة جمع الأموال) على أنشطة البرنامج والنسبة المثلى هي 80%. وإذا لم توف المنظمة بهذا المعيار البالغ 65% فيتعين عليها أن تقدم الأسباب التي تبرر ارتفاع كل من مصروفاتها الإدارية وتكلفة جمع الأموال. وقد تتضمن التبريرات المحتملة لعدم الوفاء بهذا المعيار ارتفاع التكاليف الإدارية وتكلفة جمع الأموال لمنظمة جديدة واستثناءات تتعلق بقيود مفروضة من قبل المانحين أو عوامل اجتماعية أو سياسية غير عادية.

4. الإدارة العامة

من أهم العوامل المؤثرة في استقرار المنظمة وجود هيكل فعّال للإدارة الراشدة، ومجلس إدارة قوي وفاعل وملتزم، بالإضافة إلى القدرة على تنفيذ المهام والأهداف. ويجب أن تعكس خطة الإدارة للمنظمة غير الحكومية القيم الجوهرية والمهام والمعايير الثقافية للمنظمة. كما يتعين عليها تطبيق المبادئ الديمقراطية متى ما أصبح تطبيقها مناسبا وممكناً. ويتحمل أعضاء الجهاز الإداري للمنظمة (وهم بصفة عامة أعضاء مجلس الإدارة أو الأمناء) كامل المسؤولية تجاه نشاطات المنظمة ومواردها. وتتضمن هذه المسؤولية وضع توجهات المنظمة بدءاً ببيان "رسالة المنظمة" والتأكد، مع مرور الزمن، من أن هذه الرسالة ملائمة وذات صلة . ويحدد الجهاز الإداري للمنظمة كذلك أنشطة المنظمة ويراقب مدى توافق تلك الأنشطة مع أهداف المنظمة. ويمارس مجلس الإدارة مسؤوليته في الحصول على الموارد المالية والبشرية وتوظيفها بطريقة سليمة في تنفيذ مهام المنظمة والحفاظ عليها ومراقبة المتطلبات القانونية والائتمانية.

(أ) الهيكل الإداري

1- **الخطة الإدارية:** على المنظمة أن تضع خطة إدارية لتحقيق أهدافها على أفضل وجه، بحيث تعكس القيم الجوهرية والمعايير الثقافية للمنظمة. كما يجب استعمال المبادئ الديمقراطية متى كان ذلك مناسبا وممكنا.

2- **الوثائق التنظيمية:** يجب أن تبين وثائق المنظمة (اللوائح ...إلخ) بوضوح الهيكل الإداري للمنظمة – ويشمل ذلك القواعد المنظمة لأعمال الجهاز الإداري ، أو اللجنة التنفيذية، إن وجدت، التي تعمل في الفترات الواقعة بين اجتماعات مجلس الإدارة، كما يجب أن تبين الإجراءات المتبعة في انتخاب وتعيين الموظفين وتحديد مهامهم. كما يجب أن تكون هذه الوثائق متاحة لكافة الأطراف المهتمة بذلك.

(ب) هيكل مجلس الإدارة:

1- **موارد مجلس الإدراة:** يجب أن يتكون مجلس الإدراة من أفراد مخلصين لأهداف المنظمة ومستعدين للتطوع بأوقاتهم وجهودهم لأجل تحقيق تلك الأهداف ولهم المقدرة على تقديم إسهامات كبيرة للمنظمة. وتشمل الموارد التي يقدمها هؤلاء الأعضاء لمجلس الإدارة الخبرة والحكمة والإحترام والمكانة الاجتماعية والمقدرة على جمع الأموال للمنظمة والمهارات المهنية والخبرات القانونية والمحاسبية والإدارية وجمع الأموال والتسويق.

2- **انعدام صلة القرابة بين أعضاء مجلس الإدراة:** يجب أن يتكون مجلس الإدراة من ثلاثة أعضاء على الأقل وألا تكون بينهم صلة قرابة أسرية والأفضل أن يتكون من خمسة أعضاء ليست بينهم صلة قرابة. وتقبل القرابة الأسرية بين عضوين كحد أقصى ولكن في هذه الحالة يجب أن يرتفع عدد أعضاء المجلس إلى سبعة أو أكثر.

3- **السياسات المتبعة تجاه الموظفين مدفوعي الأجر:** يجب أن تكون للمنظمة سياسة تحدّد عدد الموظفين العاملين بأجر ممن يحق لهم التصويت في مجلس الإدارة، وينبغي أن لا تتعدى نسبتهم شخصاً واحداً أو 10% من مجلس الإدارة. ولا يجوز للشخص الذي

يتقاضى أجراً بصفة مباشرة أو غير مباشرة، أن يكون رئيساً لمجلس الإدارة أو أميناً للخزينة.

4- **فترة العضوية:** يجب تحديد فترة زمنية للعضوية في مجلس الإدارة. ويجب أن توضع اعتبارات للحد الأقصى من المدة التي يمكن للفرد أن يقضيها كعضو لدورة واحدة وعدد الدورات المتتالية المسموح به. ويفضل بصفة عامة أن تحدد فترة الخدمة في مجلس الإدارة بحد أقصى قدره ثلاث سنوات للدورة الواحدة ولثلاث دورات متتالية شريطة مرور سنة على الأقل قبل أن يكون العضو مؤهلا لإعادة الإنتخاب بعد إكماله الحد الأقصى لعدد الدورات المتتالية.

5- **ترشيح الأعضاء:** يجب أن تكون الإجراءات المتبعة لترشيح الأعضاء للخدمة في مجلس الإدارة معروفة للأعضاء والأطراف الأخرى ذات الصلة.

6- **التنوع:** يجب أن يكون التمثيل داخل مجلس الإدارة عريضاً يعكس تنوع مؤيدي المنظمة. ويمكن للمنظمة تعزيز أساليب المشاركة بإدخال أعضاء من مناطق جغرافية متباعدة إذا كانت لوائح المنظمة والقوانين الوطنية أو المحلية تسمح بإجراء الإجتماعات بواسطة التقنيات الحديثة مثل تقنية عقد الإجتماعات عن بعد Teleconferencing .

7- **اللوائح**: يجب أن يحصل كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة على نسخة من اللوائح التنظيمية للمنظمة وأن يكون ملماً بها.

8- **العوض :** لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة إستلام أي مكافآت نظير الخدمات التي يقدمونها للمجلس. ولكن يمكن أن يتلقوا تعويضاً عن المصروفات المرتبطة بمهامهم تجاه المجلس ارتباطا مباشرا.

(ج) مسؤوليات مجلس الإدارة:

1- رسالة المنظمة: على مجلس الإدارة أن يحدد اتجاهات المنظمة عن طريق وضع أو تبني رسالة المنظمة ومراجعتها بصفة دورية للتأكد من صحتها وسريانها وتعديلها كلما تطلب الأمر.

2- **البرمج وتقيدها بالأهداف**: على مجلس الإدارة أن يحدد برامج المنظمة وخدماتها ومراقبة تقيدها بالأهداف ومدى فاعليتها وكفاءتها.

3- **الموارد:** على مجلس الإدارة التأكد من أن المنظمة تمتلك الموارد المناسبة لتحقيق أهدافها.

4- الميزانية السنوية وجمع الأموال: على مجلس الإدارة أن يعتمد الميزانية السنوية وأن يشارك بفاعلية في عملية جمع الأموال. وعند الموافقة على الميزانية السنوية، يتعين على مجلس الإدارة أن يتحقق من نسبة الموارد المصروفة على الإدراة وجمع الأموال مقابل مصاريف البرامج ، وعليه أن يسعى لتوظيف ما نسبته 65% على الأقل من الموارد لبرامج المنظمة علماً بأن الوضع الأمثل هو أن تكون هذه النسبة أكبر من 80%.

5- إدارة الموارد: يتعين على مجلس الإدارة تدبر الموارد بطريقة فعالة وممارسة الرقابة على المتطلبات القانونية والائتمانية.

6- توظيف المدير التنفيذي: على مجلس الإدارة أن يوظف المدير التنفيذي وأن يقوم في سبيل ذلك بعملية بحث دقيقة للعثور على أكثر الناس كفاءة. وعلى مجلس الإدارة أن يحدد كذلك

مكافأة المدير التنفيذي والتأكد من تمتعه بالدعم المهني والأخلاقي المطلوبين لتقديم أهداف المنظمة وتقييم أدائه بصفة دورية.

7- **التخطيط الإستراتيجي:** على مجلس الإدارة أن يُشرك موظفي المنظمة بفاعلية في عملية التخطيط القريبة والبعيدة المدى بما في ذلك تحديد الأهداف ونجاح المنظمة في تحقيق مهامها.

8- **مدونة الأخلاق والسلوك:** على مجلس الإدارة أن يضع قواعد للأخلاق و/أو السلوك للمنظمة والتأكد من تقيد المنظمة بهذه القواعد.

9- **سفراء المنظمة:** ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة سفراء للمنظمة يوضحون للجمهور مهامها وإنجازاتها وأهدافها ويعملون على حشد التأييد لها.

(د) سلوك مجلس الإدارة

1- **اجتماعات مجلس الإدارة:** ينبغي أن يعقد مجلس الإدارة وأي لجان فرعية منبثقة منه، (كاللجنة التنفيذية) - المفوضة لتسيير شؤون المنظمة أثناء الفترة الواقعة بين اجتماعات مجلس الإدارة - اجتماعات بحسب ما تقتضيه ضرورة تسيير أعمال المنظمة بالصورة المطلوبة. ويجب عقد أربعة اجتماعات سنويا على أقل تقدير لمجلس الإدارة أو لمجلس الإدارة بالإشتراك مع اللجنة التنفيذية. وإذا كانت القوانين المحلية أو الوطنية أو النظام الأساسي لا تشترط عقد اجتماعات مباشرة (وجها لوجه) فيمكن الإستعانة بوسائل التقنية الحديثة في عقد الاجتماعات.

2- **وقائع الإجتماعات:** يتعين تسجيل محاضر أي اجتماع لمجلس الإدارة وإعداد تقارير أي لجنة تعمل باسم مجلس الإدارة. ويجب توزيع هذه المحاضر والتقارير على كل عضو من أعضاء مجلس الادارة ووضع نسخ منها في الأرشيف للرجوع إليها في المستقبل. كما يجب إتاحة هذه المحاضر لأعضاء ومسئولي وموظفي المنظمة وكذلك لعامة الجمهور، مع استثناء المداولات الخاصة بالتقييم الشخصي وما إلى ذلك من الأمور السرية.

3- **مسؤولية السلوك:** يكون مجلس الإدارة مسئولا عن تصرفاته وعليه أن يضع قواعد مكتوبة حول السلوك المتوقع من أعضاء مجلس الإدارة (بما في ذلك ما يتعلق بالخدمة في اللجان وحضور الاجتماعات والمشاركة في جمع الأموال وأنشطة البرنامج)، وعليه أن يقيّم أداءه سنويا. وعلى مجلس الإدارة إعداد وصف وظيفي لمسئوليه (الرئيس وأمين الصندوق والسكرتير ...إلخ) ما لم يكن الوصف الوظيفي قد وُضع مسبقا في النظام الأساسي.

(هـ) تضارب المصالح:

1- **مصلحة المنظمة:** على أعضاء مجلس الإدراة أن يقدموا أهداف المنظمة على أهدافهم الشخصية وأن يضعوا مصلحة المنظمة أمام رغباتهم الشخصية.

2- **الأمور التي تؤثر على عضو المجلس:** يجب ألا يشارك عضو مجلس الإدراة في تقرير الأمور التي تؤثر عليه تأثيرا مباشرا (مثل إعادة إنتخابه لعضوية مجلس الإدارة أو على مخصصاته الشخصية ، إلخ).

3- **الإفصاح:** يتعين على كل عضو الإفصاح عن جميع الحالات الفعلية والمحتملة لتضارب المصالح، بما في ذلك الإنتماء إلى منظمة أخرى ما قد يؤدي إلى حدوث تضارب في المصالح (مثل عضوية مجلس ادارة منظمة أخرى لها مهام وأهداف تتقاطع مع مهام وأهداف المنظمة). ولا يشكل هذا الإفصاح عائقا أو يدل على سلوك غير أخلاقي.

4- **سياسة تضارب المصالح:** على مجلس الإدارة أن يضع سياسة مكتوبة فيما يتعلق بتضارب المصالح تطبق على أعضاء مجلس الإدارة وعلى أي موظف أو متطوع له سلطة اتخاذ قرارات هامة تتعلق بأنشطة المنظمة ومواردها وشركاء المنظمة.

5- **التوقيع:** على مجلس الإدارة أن يقدم لكل عضو من الأعضاء بياناً لإشهار تضارب المصالح والذي يتعين على العضو التوقيع عليه في مستهل فترة خدمته.

6- **القروض المالية لأعضاء مجلس الإدارة:** إذا كان للمنظمة غير الحكومية ترتيبات لإقراض أعضاء مجلس الإدارة، فيتعين في هذا الحالة وضع سياسة تصف آلية منح هذه القروض. ويجب أن تتضمن التقارير المالية للمنظمة كل القروض والمعاملات المالية التي تمت مع أعضاء مجلس الإدارة وكشف هذه البيانات والتقارير للإطلاع العام.

5-الموارد البشرية

إن وجود موظفين أكفاء ومخلصين ومسئولين هو أمر هام لنجاح المنظمة غير الحكومية، وأساس ذلك هو وجود السياسات الفاعلة لإدارة الموارد البشرية. وبالنسبة لأغلب المنظمات غير الحكومية، يجب أن توجّه هذه السياسات الموظفين الذين يعملون بأجر أو المتطوعين، بدون أجر، إذا أخذنا في الاعتبار استخدام المتطوعين للقيام بالعديد من المهام بما فيها الإدارية أو كأفراد يقدمون خدمات للبرنامج والمساندة. وعلى المنظمة أن تسعى لتوظيف موظفين أكفاء وأن تقدم لهم التدريب والإشراف المناسب وتعاملهم بالعدل والمساواة وكذلك توفر لهم القنوات التي تمكنهم من التطوير والارتقاء بأنفسهم. وبالمقابل تتوقع المنظمة من العاملين والمتطوعين فيها الالتزام بأعلى مستويات السلوك المهني والشخصي واستخدام المعلومات والموارد بمسؤولية وتجنب تضارب المصالح.

(أ) مسؤوليات المنظمة غير الحكومية

1- **الموظفون المؤهلون والمسئولون:** على المنظمة أن تسعى لتوظيف الموظفين والمتطوعين الأكفاء (إجمالاً "الموظفين") الذين يتصفون بالمسؤولية والملتزمين بأهداف المنظمة.

2- **التدريب وظروف العمل:** على المنظمة أن توفر التدريب والتوجيه المناسبين للموظفين والمتطوعين الجدد وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم.

3- **السياسات المكتوبة للموارد البشرية:** إذا كان لدى المنظمة عشرة موظفين أو أكثر فيجب أن تكون لديها سياسة مكتوبة للموارد البشرية لموظفيها (أو دليل الموظفين) يغطي النواحي الأساسية للوظيفة (المزايا والعطلات والأجازات

المرضية ... إلخ) والسياسات الأساسية الأخرى كسرية المعلومات وسياسات الحاسب الآلي (استخدام موارد الحاسب الآلي للأعمال الشخصية وملكية موارد الحاسب الآلي)، السياسات المتعلقة بالمخدرات والكحول وتضارب المصالح وإجراءات التظلم. ومن الأفضل بالنسبة للمنظمات التي تستخدم أقل من عشرة موظفين وضع مثل هذه السياسات المكتوبة لموظفيها.

4- **نمو وتطوير الموظفين :** يجب أن تعمل المنظمة على إتاحة فرص التطوير الشخصي وتنمية الموظفين، وتوفر البيئة التي تتيح للمشرفين التشجيع على التطور الفردي للموظفين.

5- **العدل والحقوق:** يجب معاملة كل الموظفين وفق قواعد العدل والمساواة واحترام وحماية حقوقهم كأفراد واحترام حرية الإنتماء وحرية الوجدان والتعبير.

6- **مدونة الأخلاق والسلوك:** يزود كل فرد من أعضاء المنظمة بنسخة من مدونة الأخلاق والسلوك للمنظمة وأي نظم أو سياسات خاصة بالموارد البشرية.

7- **التواصل في القضايا المهمة**: يجب تمكين كبار الموظفين من نقل ما لديهم من قضايا هامة إلى عضو من أعضاء مجلس الإدارة أو أحد المسئولين.

8- **المعايير والمسؤولية :** يجب تشجيع الموظفين وتوجيههم بالمحافظة على أعلى المعايير المهنية والسلوك الشخصي وتحمل المسؤولية الشخصية والمهنية عن تصرفاتهم وقراراتهم.

9- **قواعد السرية:** يجب أن تكون هناك توجيهات للموظفين الذين يحق لهم الإطلاع على الوثائق أو المعلومات الرسمية بضرورة المحافظة على سلامة وسرية وخصوصية مثل هذه المعلومات وذلك لأجل حماية أي شخص معني.

(ب) تضارب المصالح

1- **السياسة المكتوبة:** على المنظمة أن تزود الموظفين الذين لهم صلاحية اتخاذ القرارات ببيان مكتوب يبين لهم كيفية التعامل مع حالات تضارب المصالح المحتملة. والأسلوب الأمثل هو أن يوقع كل فرد في مستهل خدمته بالمنظمة على هذا البيان ثم يتم إعادة التوقيع عليه بصفة دورية.

2- **الإفصاح:** على كل موظف أن يفصح عن انتمائه إلى أي كيان مؤسسي يظن أنه قد ينشأ عنه تضارب في المصالح.

3- **الهدايا:** على المنظمة غير الحكومية أن ترسم سياسة تتعلق بالهدايا التي تقدم للموظفين كأن يطلب من الموظفين الامتناع عن قبول الهدايا الكبيرة ذات الصلة بوظائفهم أو تسليمها للمنظمة.

4- **استغلال الموقع الوظيفي لتحقيق منافع شخصية**: على موظفي المنظمة الإمتناع عن استخدام مواقعهم الرسمية سواء بصفة منتظمة أو عرضية لتحقيق منافع خاصة أو مكاسب شخصية.

5- **القروض:** إذا كان للمنظمة غير الحكومية ترتيبات لإقراض الموظفين فيتعين وضع سياسة تصف آلية منح هذه القروض وأن يتم الكشف عن هذه القروض لمجلس الإدارة.

6- **المصالح العليا للمنظمة:** على الموظفين والمستخدمين أن يضعوا أهداف المنظمة فوق مصالحهم الذاتية وأن يضعوا مصالح البرنامج بأكمله فوق رغباتهم الشخصية.

6-ثقة الجمهور

إن الثقة هي شريان حياة المنظمة غير الحكومية - ثقة الجمهور وثقة الإعلام وثقة الحكومة والمؤسسات وثقة المانحين وثقة المنظمات غير الحكومية الأخرى وثقة المستفيدين وثقة العاملين والمتطوعين فيها بأوقاتهم. ولبناء الثقة والمحافظة عليها يتعين على المنظمة أن تبدي استعداداً حقيقياً للمحاسبة العامة وأن تتسم بالشفافية والأمانة في المعلومات التي تتيحها للجمهور.

أ) المعلومات العامة عن المنظمة

1- **الدقة والتوقيت الزمني:** يجب أن تكون المعلومات المقدمة عن المنظمة للمانحين والأعضاء والعملاء والموظفين ولعامة الناس صحيحة وبتوقيت ملائم.

2- **التقرير السنوي:** على المنظمة أن تعد تقريرا، مرة واحدة على الأقل في كل عام، عن برامجها وخدماتها وأن تتيح هذا التقرير للإطلاع العام كما يجب أن تتيح للجمهور الإطلاع على السجلات المناسبة لهذه البرامج والخدمات.

3- **المعلومات المالية:** يجب على المنظمة غير الحكومية أن تعد تقارير مالية سنويا وتتيح للجمهور الإطلاع على المعلومات المالية الأساسية المتعلقة بالمنظمة بما في ذلك مصادر تمويلها واستخدامات هذه الأموال ونسبة الأموال المستخدمة في الخدمات والبرامج والأنشطة الإدارية وجمع الأموال وأي مكافآت قدمت لمجلس الإدارة. وعلى المنظمة كذلك إتاحة السجلات المالية المناسبة للإطلاع العام.

4- **أسماء أعضاء مجلس الإدارة والمسئولين:** على المنظمة أن تكشف أسماء أعضاء مجلس إدارتها وأن تنشر أي تغييرات تطرأ على جهازها الإداري وأن تتيح الإطلاع على وقائع اجتماعات مجلس إدارتها .

5- **الشراكات:** على المنظمة أن تكشف بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب المعلومات المتعلقة بأي شراكات أو أي مشاريع مشتركة أخرى دخلت فيها.

6- **السرية:** على المنظمة أن تحافظ على سرية المعلومات الشخصية المتعلقة بموظفيها وعملائها والآخرين مالم يتنازل الأشخاص المعنيون عن هذا الحق أو يتطلب القانون كشف تلك المعلومات.

7- **المقارنة:** على المنظمة أن تصف نفسها بما فيها من المزايا لا بالانتقاص من قدر المنظمات غير الحكومية الأخرى. كما يجب ألا يتم التواصل مع المنظمة الأخرى بغرض استجلاب منفعة ذاتية على حساب تلك المنظمة.

8- **قناة الإتصال:** على المنظمة أن توفر قناة اتصال للجمهور إذا ما رغبوا في السؤال عن المنظمة وأنشطتها.

9- **الكشف عن المعلومات:** على المنظمة أن تعين شخصا واحدا على الأقل للتأكد من تقيد المنظمة بالقوانين المحلية أو قوانين الدولة الخاصة بكشف المعلومات للجمهور.

(ب) تأييد الجمهور:

1- **صحة المعلومات وسلامة السياق**: يجب أن تكون المعلومات التي تريد المنظمة نشرها للإعلام أو تيسيرها لواضعي السياسات أو للجمهور، صحيحة وفي سياق سليم ويشمل ذلك المعلومات المقدمة من المنظمة عن أي تشريع أو سياسة أو فرد أو منظمة أو مشروع تعارضه أو تدعمه أو تناقشه. كما يجب أن تقدم المشاريع المستقبلية بوضوح على أنها مستقبلية وليس كحقائق قائمة.

2- **البيانات الشفهية والمكتوبة**: يجب أن يكون للمنظمة لوائح وإجراءات مصادقة واضحة فيما يتعلق بإصدار البيانات الشفهية والكتابية المزمع نشرها.

3- **الكشف عن التحيز:** على المنظمة أن تقدم المعلومات بطريقة منصفة وغير متحيزة. وإذا كان تفادي التحيز غير ممكن أو كان لازما فيجب الكشف عن ذلك.

4- **سلطة إصدار البيانات:** يجب أن تعكس بيانات المنظمة سلطاتها الحقيقية. فيجوز للمنظمة القائمة على نظام العضوية أن تمثل عضويتها إذا كان مثل هذا الدور منصوص عليه في نظامها الأساسي وكانت آراء الأعضاء قد تحددت بالسبل السليمة. وعلى المنظمة غير الحكومية التي تعمل لأجل المصلحة العامة ألا تتقمص سلطات المجتمع الذي تخدمه.

7-الإجراءات المالية والقانونية

يجب أن يكون للمنظمة غير الحكومية إجراءات مالية وقانونية سليمة وإجراءات وقائية مطبقة فعلاً وليس من أجل الظهور بمظهر الملتزم بالقانون، بل يجب أن تكون تلك الإجراءات معياراً تقاس به سلامة المنظمة. ولتطمين المانحين والأعضاء والجمهور بصفة عامة بأن الإستثمارات الموضوعة في المنظمة آمنة ويتم إستخدامها بطريقة سليمة. وعلى المنظمات غير الحكومية أن تطبق إجراءات مالية داخلية سليمة وأن تحتفظ بسجلاتها المالية وأن تتيح تقاريرها المالية للإطلاع العام. وعليها كذلك أن تجرى مراجعة دورية على هذه السجلات بواسطة مراجع قانوني يكون بمقدوره أن يشهد بأن المنظمة تعمل وفق القانون وملتزمة بالممارسات المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها. وعلى المنظمات غير الحكومية أن تجتهد في التقيد بالقوانين على مستوى الفدرالية والولايات وعلى المستوى المحلي.

(أ) الشفافية المالية والمسؤولية

1- **المسؤولية المالية:** يتحمل أعضاء مجلس الإدارة كامل المسؤولية المالية عن منظمتهم وعليهم أن يفهموا البيانات المالية للمنظمة ومتطلبات تقديم التقارير.
2- **الميزانية السنوية:** تعتمد الميزانية السنوية بواسطة مجلس الإدارة ويجب أن توضح فيها المصروفات المتوقعة لأنشطة البرامج ولجمع الأموال والمصاريف الإدارية. وعلى المنظمة التقيد بالميزانية.
3- **التقارير المالية الداخلية:** يجب إعداد التقارير المالية الداخلية بصفة منتظمة وتقديمها لمجلس الإدارة. ويجب أن توضح وتفسر للمجلس أي فروق كبيرة بين المصروفات المدرجة في الميزانية والمصروفات الحقيقية، وبين الإيرادات المدرجة في الميزانية والإيرادات الحقيقية.
4- **السياسات المالية:** على المنظمة أن تضع سياسات مالية ملائمة لحجم المنظمة تضبط استلام وصرف الموارد المالية واستثمار الأصول وإجراءات الشراء وإجراءات الضبط الداخلي (كالسياسات المتبعة في التوقيع على الشيكات) وما إلى ذلك.
5- **إجراءات الضبط الداخلي:** يجب أن تتضمن إجراءات الضبط الداخلي إجراءات وقائية تحول دون أن يصدر شخص مخول شيكا لنفسه، كاشتراط توقيعٍ ثانٍ معه. كما يجب أن تتضمن إجراءات الضبط الداخلي إجراءات وقائية تحول دون أن يقوم شخص لديه الصلاحية بإصدار شيكا يفوق حداً معيناً (كوضع إجراء يتطلب توقيعين على أي مبلغ يزيد عن 5000 دولار) وأن يتضمن قيودا على الشيكات التي يمكن صرفها نقداً.
6- **التدقيق والمراجعة:** إذا حققت المنظمة إيرادات سنوية كبيرة فيتعين إجراء تدقيق للتقارير المالية بواسطة محاسب قانوني مستقل. كما يتعين على المنظمات غير الحكومية الصغيرة التي تحقق دخلا إجماليا صغيرا أن تجري تدقيقاً بواسطة مراجع قانوني. أما المنظمات ذات الدخل الصغير جدا فتكتفي بتقرير مالي كامل يُعد داخليا.

7- **المعايير المهنية:** ينبغي للمنظمة التقيد بالمعايير المهنية الخاصة بالإجراءات والمراجعة المحاسبية التي يتطلبها القانون بالدولة التي تعمل فيها والوفاء بكل المتطلبات المالية وتلك المتعلقة بالتقارير.

(ب) **التقيد بالقانون:**

1- **القوانين والنظم:** يجب أن تتقيد كل أنشطة المنظمة ومجلس الإدارة وجميع الأمور الأخرى بالقوانين والنظم السارية في الدولة التي تعمل بها والقوانين والنظم المحلية. (وللمنظمة أن تسعى لتغيير تلك القوانين واللوائح إذا كان ذلك يتوافق مع مهامها)

2- **مراجعة المحامي :** يجب أن توكل المنظمة محامياً لمراجعة نظامها الأساسي والتأكد من مطابقته للقوانين واللوائح السارية وأن تستعين بخدمات المحامي كلما تطلب الأمر للتأكد من تقيدها بالقوانين والنظم.

3- **التأمين على المسؤولية القانونية:** على المنظمة أن تدرس الحصول على تأمين على المسؤولية القانونية إذا ما توفر وأمكن تطبيقه.

4- **المراجعة الداخلية :** على المنظمة أن تجري مراجعة داخلية بصورة منتظمة فيما يتعلق بتقيد المنظمة بالقوانين والنظم السارية وأن ترفع ملخصات هذه المراجعة لأعضاء مجلس الإدارة.

8 جمع الأموال

تقوم معظم المنظمات غير الحكومية بجمع الأموال من خارج المنظمة بغرض تمويل عملياتها وبرامجها بغية الوصول لأهدافها وذلك عن طريق الدعم المالي الطوعي من المنظمات والشركات والأشخاص المانحين والوكالات الحكومية. ولكن لا يعتبر هذا الدعم المالي مجرد تقديم أموال من هذه المصادر للمنظمة، بل هو طريق ذو اتجاهين يتضمن حفظ القيمة للمانح والالتزام تجاهه. ومن الأهمية بمكان للمنظمة التي تستلم هذه الأموال أن تتسم معاملاتها بالانفتاح والشفافية وأن تخضع لمحاسبة المانحين وأن تستخدم الأموال بمسؤولية ووفق رغبة المانحين وأن تمكن الأفراد الممولين والمنظمات من الإطلاع على البرنامج في جميع الأوقات. ومن المهم كذلك أن يتوافق نشاط جمع الأموال مع أهداف المنظمة.

(أ) المبادئ العامة لجمع الأموال

1- **مجلس الإدارة:** على مجلس الإدارة أن يكون ناشطا في جهود جمع الأموال بما في ذلك النشاط المتعلق بطلبات الدعم المالي ودفع المساهمات الشخصية.

2- **التقييد برسالة (مهمة) المنظمة:** على المنظمة أن تقبل فقط التمويلات المتوافقة مع رسالتها (مهمتها) ويجب أن لا تتنازل عن مبادئها الجوهرية وأن لا تحد التمويلات من مقدرتها على تناول المسائل ذات الصلة بحرية وعمق وموضوعية.

3- **المصداقية:** يجب أن تتصف المنظمة بالمصداقية في كل ما يتعلق بجمع الأموال وأوجه صرفها.

4- **الأولوية لرسالة (مهمة) المنظمة :** يجب تصميم برامج المنظمة بحيث تخدم رسالة(مهمة) المنظمة ولا يجوز إطلاقاً تصميمها لمجرد الوفاء باشتراطات مصدر التمويل.

5- **التصرفات الغير أخلاقية:** على المنظمة ألا تتسامح إزاء أي تصرفات غير أخلاقية مثل التمويل المزدوج لمشروع واحد أو تحويل أموال مخصصة لاستخدامات معينة وصرفها في غير البرنامج الذي خُصصّت له أصلا، أو المبالغة في الإنجازات.

(ت) طلب الدعم

1- **وسائل طلب الدعم:** على المنظمة أن تحرص على التأكد من أن جميع وسائل طلب الدعم ومواد الترويج المستخدمة فيها سليمة وأنها تمثل المنظمة وأهدافها وبرامجها بوضوح ومصداقية. ويجب أن تعكس جميع وسائل طلب الدعم بدقة أوجه الصرف الذي تخطط المنظمة لاستخدام تلك الأموال فيه، كما يجب أن يقتصر طلب الدعم على تقديم الوعود بالقيام بما يمكن للمنظمة فعلا القيام به. وعليه يجب ألا يكون هناك مبالغات فيما يتعلق بالحقائق أو حذف معلومات هامة أو القيام باتصالات أو تقديم صور تخلق انطباعا زائفاً أو مضللاً.

2- **المزايا الضريبية:** ينبغي أن تحرص المنظمة على تقديم المعلومات السليمة والدقيقة للمانحين فيما يتعلق بالنواحي الضريبية للهدايا المحتملة.

3- **مبادئ جمع الأموال:** يجب أن يقتصر جمع الأموال على أهداف المنظمة وأن لا تستخدم فيه وسائل إكراه أو يستند إلى دوافع غير سليمة أو سلوك غير سليم أو تقديم تعويض غير معقول أو مصالح شخصية.

4- **التبرعات الزائدة :** عندما تكون هناك دعوة لجمع الأموال من الجمهور لغرض ما فإنه يجب أن تكون هناك خطة للتعامل مع الأموال الزائدة ، كما يجب أن يتضمن طلب تقديم الأموال معلومات عن كيفية صرف الفائض منها متى كان ذلك مناسبا.

5- **تعويضات جامعي الأموال:** على المنظمة أن لا تقدم تعويضات لجامعي الأموال على أساس نسبة مئوية من المساهمات الخيرية التي يقومون بجمعها أو من المتوقع أن يقوموا بجمعها، كما يجب ألا تدفع عمولات مقابل تدبير الحصول على تمويل. فالتعويضات القائمة على أساس النسب المئوية قد تشكل عائقا في الحفاظ على مصالح المنظمة والمانحين وقد تشجع على القيام بسلوك أو ممارسات غير أخلاقية من جانب جامع الأموال ، كما يمكن أن تشكل عائقا أمام الحفاظ على روح العمل التطوعي ووضع مهام المنظمة في المقدمة وقد تؤدي إلى منح التعويض بغير استحقاق في حالات التبرعات الكبيرة والتي قد تكون نتاج مجهود عدة أشخاص. ويمكن للمنظمة أن تقدم التعويض على أساس المهارة والمجهود والوقت المبذول أو على أساس الأداء كالحوافز على تكون تلك الحوافز متوافقة مع الممارسات السائدة بالمنظمة وليس على أساس نسب مئوية من المساهمات الخيرية المجموعة.

6- **الترويج للمبيعات:** يجب أن توضح حملات الترويج لجمع الأموال، والتي تتضمن بيع بعض المنتجات أو الخدمات، المدة الزمنية للحملة والنسبة الحقيقية أو المتوقعة التي سوف تقتطع من سعر الشراء لصالح المنظمة.

7- **النسبة المئوية لتكاليف جمع الأموال**: يجب أن تكون تكاليف جمع الأموال معقولة بالمقارنة مع الدخل المتحصل عليه. وعلى مدى عدة سنوات يجب أن تكون مصروفات المنظمة على أنشطة جمع الأموال في حدود ثلث المبالغ المتحصل عليها من هذه الأنشطة أو أقل، والوضع الأمثل هو أن تظل تلك التكاليف دون نسبة 25% من الأموال المجموعة. وعلى المنظمة التي لا تصل إلى السقف المحدد بنسبة الثلث أي 33% (تكلفة جمع الأموال/ عائدات جمع الأموال) على مدى خمس سنوات، أن توضح كيفية تقدمها نحو هذا الهدف أو أن تشرح الأسباب النى تبرر ارتفاع تكاليفها لجمع الأموال (كالتكاليف المرتفعة لمنظمة حديثة ونسبة التعامل مع مانح خاص، أو لعوامل إجتماعية أو سياسية).

8- **المعلومات حول المانحين :** يتعين على المنظمة أن يكون لها سياسة مرسومة لمراعاة حقوق المانحين في معرفة ما إذا كان المانحون موظفين بأجر أو متطوعين أو وكلاء للمنظمة.

(ج) أوجه استخدام التبرعات :

1- أوجه استخدام المساهمات: ينبغي أن تتأكد المنظمة من استخدام التبرعات والمساهمات للأغراض المحددة في طلبات جمع التبرعات أو للأغراض التي يحددها المانحون.

2- التزامات المنح: عندما تقبل المنظمة منحة ما، فإنها تبرم بذلك اتفاقاً لتنفيذ أنشطة البرنامج بالصورة المتفق عليها وتقع على عاتقها مسؤلية أخلاقية وقانونية للوفاء بهذا الالتزام.

3- موافقة الجهة المانحة على التغيير: يجوز للمنظمة أن تغير أوجه صرف الهدية أو المنحة بعد الحصول على موافقة صريحة من المتبرع.

4- الاستخدام الأمثل والفعال: تلتزم المنظمة باستخدام المنح والمساهمات الخيرية بكل فعالية وكفاءة.

(د) المساءلة:

1- **تتبع الصرف**: على المنظمة أن تنشئ نظاما لمتابعة صرف المنح.

2- **التقارير المنتظمة**: على المنظمة أن تصدر تقارير منتظمة حول إدارة الأموال وصرفها واستخدامها.

3- **التقارير المالية:** يجب توفير التقارير المالية المتعلقة بالتبرعات عندما يطلبها المانحون أو الأطراف ذات الصلة.

(هـ) العلاقة مع المانحين

1- **العلاقة مع المانحين:** يجب على أعضاء مجلس إدارة المنظمة ومسئوليها وموظفيها والمتطوعين للعمل بها عدم استغلال العلاقة مع المانحين أو المانحين المحتملين لمصالح شخصية أو لمصلحة أي قريب أو صديق أو جمعية أو زميل وما إلى ذلك.

2- **السرية:** لا يجوز الكشف عن المعلومات السرية أو الخاصة المتعلقة بالمانح أو المنحة لغير الأشخاص المصرح لهم.

3- **خصوصية المانح:** يجب احترام خصوصية المانح، وعلى المنظمة غير الحكومية أن تحمي أي معلومات سرية متعلقة بالمانح أو بالهدية المقدمة. كما يجب أن يتاح للمانحين الحق في عدم الكشف عن أسمائهم وعدم إضافة أسمائهم لأي قوائم تعرض للبيع أو الاستئجار أو تعطى للآخرين إلا إذا وافق المانحون على ذلك أو طلبوا رفع أسمائهم من تلك القوائم.

4- **سياسة الخصوصية**: يجب أن تكون للمنظمة سياسة واضحة ومتاحة ويسهل الوصول إليها عن الخصوصية، بحيث توضح للعامة ماهية المعلومات التي تم جمعها عن الأشخاص والمانحين والكيفية التي ستستخدم بها تلك المعلومات وكيفية الاتصال بالمنظمة لمراجعة المعلومات الشخصية التي تمّ جمعها وطلب إجراء التصحيح عليها، والكيفية التي يتم بها إعلام المنظمة غير الحكومية بأن الشخص لا يرغب في أن تتاح معلوماته الشخصية خارج المنظمة، والتدابير الأمنية الموضوعة لحماية المعلومات الشخصية.

5- **طلب الدعم بطرق لا أخلاقية:** على المنظمة ووكلائها أن لا يمارسوا الضغوط المفرطة أو الإكراه أو التأثير الزائد أو أي من الوسائل غير الأخلاقية الأخرى في سبيل طلب الدعم أو جمع المال.

9- الشراكة والتعاون والعمل ضمن شبكة منظمات

تستطيع المنظمات غير الحكومية، حسبما تراه مناسباً، أن تستفيد من التعاون مع منظمات المجتمع المدني الأخرى والوكالات الحكومية والشركات التجارية من أجل تسريع تحقيق أهدافها المرتبطة بمهامها. وقد يؤدي هذا التعاون في سبيل المصلحة العامة إلى تقليل ازدواجية الخدمات وكذلك إلى منع استخدام الموارد لأغراض التنافس بدلا من تقديم الخدمات للمجتمعات. ويتيح التعاون تكاتف الجهود والموارد المختلفة ويشجع على الفاعلية في معالجة الأولويات. وعلى المنظمة غير الحكومية أن تدخل في مثل هذه العلاقة حين تتسق مع مهمتها فقط.

(أ) المبادئ العامة للشراكة والتعاون

1- **توافق المهام:** على المنظمة غير الحكومية أن تتعاون مع الكيانات الأخرى فقط عندما تكون العلاقة متوافقة مع مهمة المنظمة.
2- **القيم المشتركة:** على المنظمة أن تدخل في علاقة تعاون مع الآخرين على أساس القيم والأهداف المشتركة ومن أجل مصلحة المجتمع.
3- **الفائدة المشتركة:** على المنظمة غير الحكومية أن تدخل في علاقة تعاون مع الآخرين على أساس المساواة ووجود منفعة حقيقية لكل منظمة.
4- **شفافية المنظمة:** يجب أن يسمح تعاون المنظمة غير الحكومية بالشفافية المالية وبتبادل المعلومات والأفكار والخبرات.
5- **قابلية التغيير**. يجب أن تكون علاقات التعاون قابلة للتغيير. وأي تغيير في العلاقات يجب أن يتم من خلال التعاون وأن لا يفرض من قبل إحدى المنظمتين على الأخرى.

(ب) العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى ومنظمات المجتمع المدني

1- **الأهداف المشتركة:** يجوز للمنظمات غير الحكومية التي تتداخل مهامها وأهدافها وقيمها والمجموعات التي تستهدفها أن تتشارك وأن تشارك منظمات المجتمع المدني عندما يصب ذلك في مصلحة الفئات المستهدفة ومن أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
2- **التنافس وازدواج تقديم الخدمات:** على المنظمات غير الحكومية التي لها مهام و أهداف وقيم مشتركة وتستهدف مجموعات مشتركة ألا تنافس بعضها بعضا أو تدخل في منافسة مع منظمات المجتمع المدني الأخرى وأن تمتنع عن ازدواجية تقديم الخدمات دون داع لذلك وأن تمتنع عن عرقلة برامج بعضها البعض.
3- **تبادل المعلومات:** على المنظمات غير الحكومية التي لها مهام و أهداف وقيم مشتركة وتستهدف مجموعات مشتركة، أن تشارك بعضها البعض في المعلومات عن البرامج ذات الصلة وأن تشارك كذلك منظمات المجتمع المدني الأخرى وأن تدعم بعضها بعضا.
4- **دعم المنظمات غير الحكومية الأخرى**: على المنظمات غير الحكومية أن تظهر تضامنها مع حملات وفعاليات المنظمات الأخرى وأن تروج لنجاحها وفاعليتها ما لم يكن ذلك يضر بقيم ومصداقية المنظمة.

5- **التشبيك بين المنظمات:** على المنظمة ان تعمل مع المنظمات غير الحكومية النزيهة الأخرى كوسيلة لتعزيز نمو وفاعلية وكفاءة قطاع المنظمات غير الحكومية والمقدرة على تحسين المصلحة العامة.

(ج) العلاقة مع الهيئات الحكومية الدولية

1- **أهداف المنظمة واستقلالها:** يجوز للمنظمة أن لا تدخل في اتفاقية شراكة مع جهة حكومية إلا إذا كان ذلك يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ولا يضر باستقلال المنظمة وسيطرتها الذاتية.
2- **المنفعة المشتركة والمناسبة:** على المنظمة أن تسعى للحوار والتعاون مع الوكالات الحكومية إذا ثبت أن هذا التعاون مفيد للجانبين ومناسب ويزيد من فاعلية المنظمة في تناولها للمسائل والأولويات المدرجة في أجندتها.
3- **المهمة أولا :** ينبغي أن لا يقتصر غرض المنظمة من الشراكة مع جهة حكومية على دعم بقاء المنظمة أو لإضفاء ميزة تنافسية لها بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة .
4- **الميل السياسي:** على المنظمة أن لا تغير سياساتها أو طبيعتها غير المنحازة لتظهر ميلا سياسيا.

(د) العلاقة مع الجهات الربحية

1- **أهداف المنظمة غير الحكومية واستقلالها:** على المنظمة أن لا تدخل في علاقة تعاون مع الجهات الربحية إلا إذا كان ذلك يفيد في تحقيق أهداف المنظمة ولا يكون على حساب استقلالها أو سيطرتها الذاتية.
2- **المهمة أولا**: على المنظمة أن لا تدخل في علاقة تعاون مع الجهات الربحية إذا كان ذلك التعاون مدفوعا بأسباب مالية بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة.
3- **مصلحة السوق**: على المنظمة أن لا تدخل في علاقة تعاون مع الجهات الربحية إذا كان الدافع الرئيسي لتلك الشراكة هو الحصول على ميزة سوقية تتفوق بها على منافسيها.